

## **LAS POLÍTICAS DE CALIDAD Y EL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UNIVERSIDAD COLOMBIANA**

*Omar Cabrales Salazar*  
Universidad Militar Nueva Granada,  
Bogotá, Colômbia

### **Resumen**

En el presente artículo se evidencian las estrategias administrativas que tuvo que adoptar la universidad colombiana, de acuerdo a las políticas públicas vigentes, para hacerle frente a la competitividad generada por las dinámicas neoliberales. Para tales efectos, da cuenta de la implementación del modelo de la gestión por procesos a partir del Desarrollo Organizacional o *new managerialism*, el cual permitió la incorporación de modelos de gestión más competitivos en las universidades. De igual manera, se examinan algunas de las políticas que las universidades colombianas, públicas y privadas, adoptaron en los últimos 20 años, para la optimización de sus procesos administrativos, de manera que les permitieran alcanzar estándares internacionales y proyectarse hacia el futuro.

Palabras Clave: Desarrollo organizacional; gestión por procesos; gestión universitaria.

## **POLÍTICAS DE QUALIDADE E MODELO DE GESTÃO DE PROCESSO NA UNIVERSIDADE COLOMBIANA**

### **Resumo**

No presente artigo, as estratégias administrativas que a universidade colombiana teve que adotar, de acordo com as políticas públicas atuais, são feitas para enfrentar a competitividade gerada pela dinâmica neoliberal. Para tais efeitos, dá conta da implementação do modelo de gerenciamento de processo do Desenvolvimento Organizacional ou "novo gerencialismo", o que permitiu a incorporação de modelos de gestão mais competitivos nas universidades. Do mesmo modo, são examinadas algumas das políticas que as universidades colombianas, públicas e privadas adotaram nos últimos 20 anos, para a otimização de seus processos administrativos, para alcançar os padrões internacionais e o projeto para o futuro.

Palavras-chave: Desenvolvimento organizacional; gestão de procesos; gestão universitária.

## QUALITY POLICIES AND THE PROCESS MANAGEMENT MODEL AT COLOMBIAN UNIVERSITY

### Abstract

In the present article the administrative strategies that the Colombian university had to adopt, according to the current public policies, are made to face the competitiveness generated by the neoliberal dynamics. For such effects, it gives an account of the implementation of the process management model from the Organizational Development or "new managerialism", which allowed the incorporation of more competitive management models in the universities. Likewise, some of the policies that Colombian universities, public and private, have adopted in the last 20 years, for the optimization of their administrative processes, in order to reach international standards and project towards the future are examined.

Keywords: Organizational development; process management; university management.

### Introducción

La universidad colombiana no ha estado ajena a las influencias que generaron en las políticas públicas, el neoliberalismo y la globalización de la economía. Estos modelos devienen en factores económicos y tecnológicos que se sitúan en las raíces de los planteamientos flexibilizadores originados en los cambios que se dieron en Europa y Norteamérica a finales del siglo pasado, al pasar del estado del Bienestar y de una estabilidad económica que venía desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial, a un período de reestructuraciones industriales, irrupción de nuevas tecnologías, el surgimiento de nuevas potencias industriales (cuenca del Pacífico) y la crisis energética de los años setenta (IBARRA, 2002).

Es así, como dentro de una dinámica global de cambios acelerados, el sector productivo y el Estado colombiano le dieron cabida a los requerimientos del neoliberalismo a través de políticas públicas que permitieron la reducción de la inversión en la universidad pública y el crecimiento de las privadas (CABRALES y ERAZO, 2017). De esta forma, la legislación en el ámbito educativo permitió que a través de las políticas de Estado, la universidad se abriera a la

competencia y gestara en su interior la opción de adaptarse a las exigencias de una oferta creciente y disruptiva de programas de formación universitaria, técnica y tecnológica; la Constitución de 1991 y la Ley 30 de 1992, son un ejemplo de ello, pues permitieron la autonomía universitaria, argumento que le ha permitido a las IES crecer de manera acelerada, dejando en muchos de los casos, la calidad como un asunto de poca consideración (CABRALES, 2016).

Entonces, la competencia se presentó como una constante que obligó a acelerar los procesos internos para hacerlos más expeditos ante los cambios que la sociedad le demanda a las universidades, ante lo cual sus rígidas estructuras y sus lentos consejos y comités consultivos le debieron abrir un espacio a la dinámica de la gestión. Así, las universidades debieron ajustarse a las nuevas necesidades de formación de las personas en un mundo conectado, y comenzar a pensar en programas más cortos, innovadores, pertinentes y que de alguna forma incorporaran la virtualidad; en América Latina, puntualmente hablando, a la disminución de los presupuestos para la investigación y la financiación de las universidades públicas, y la emergencia de múltiples modalidades de formación virtual, que entran a competir con los programas universitarios presenciales.

Asimismo, los rápidos avances tecnológicos, el incremento en la fluidez de la comunicación y la nueva oferta educativa en línea, han hecho que los escenarios educativos requieran de respuestas rápidas por parte de sus IES (Instituciones de Educación Superior) para hacerle frente a las nuevas condiciones competitivas del sistema educativo. En tal sentido, en Colombia se han adoptado nuevos modelos de gestión, se han presentado alianzas entre organizaciones del sector productivo y universidades, y algunas de ellas han sido adquiridas por grandes empresas, que además de obtener utilidades, pretenden invertir y llevarlas a estándares superiores de calidad para poder enajenar de forma más lucrativa sus productos.

En relación a la renovación de sus formas de gobierno, como lo mencionan GORNITZKA y LARSEN (2004), la reestructuración administrativa de las universidades refleja un proceso natural de adaptación que hace parte de un cambio social mucho más amplio, bajo el cual se presenta una profesionalización de la fuerza laboral en general, ante el cual las universidades no podían estar ausentes. Aun así, este proceso de adaptación se ha dado de manera más lenta en estas instituciones que en las organizaciones del sector productivo, puesto que para la toma de decisiones es necesaria una interrelación entre sus órganos decisorios colegiados, conformados por administrativos y académicos, que en general aún comparten una idea de universidad clásica única dueña y guarnecedora de la ciencia que aún conserva los vestigios del ritmo analógico de la producción y difusión del conocimiento del siglo pasado. Según GONZÁLES (1993): “Las rutinas ya establecidas, la tradición acuñada por tantos años en los estilos docentes, la poderosa raigambre positivista que muchas veces consolida una postura rígida del profesor, son algunos de los obstáculos que dificultan la innovación en la educación universitaria” (p.22).

En todo caso, frente a la presión del mercado educativo, algunas universidades privadas han implementado modelos de calidad, han invertido en investigación y en la formación de sus docentes y se han reposicionado frente a la luz de cambiantes demandas del entorno educativo como la financiación externa, el creciente número de estudiantes, la internacionalización, los requerimientos externos de rendición de cuentas, y en Colombia, el control de calidad por parte del Estado, aunque se postule en la Ley 30<sup>1</sup> de 1992 la autonomía universitaria.

---

<sup>1</sup> La Ley 30 de 1992, postula en uno de sus articulados la autonomía universitaria, que en algunas ocasiones ha permitido la baja calidad de los programas académicos, y en otras ha redundado en la intensidad de la inspección y vigilancia estatal, que impide el libre desarrollo requerido por las Universidades para garantizar su excelencia.

Es indudable que en los últimos 20 años las universidades privadas empezaron a rendir ganancias inesperadas, porque demostraron una capacidad de adaptación a los cambios presentados, mediante el reajuste eficiente de sus modelos de gobierno a los modelos de gestión del mundo empresarial y porque ampliaron su oferta de productos en consideración a que la educación universitaria se empezó a vender como un ideal de mejora de la calidad de vida de las personas en un mundo cada vez más competitivo (BOLÍVAR 1999; BRUNNER 2009; CABRALES & DÍAZ, 2015; IBARRA 2003).

De acuerdo con lo planteado, se evidencia en el presente artículo la forma en que el modelo de la gestión por procesos se ha incorporado al gobierno de las universidades colombianas a partir del Desarrollo Organizacional o “*new managerialism*”, el cual permite gestionar el componente académico de manera más eficiente y aportar a la proyección y el futuro de la universidad. De igual manera, se examinarán algunas de las políticas que las universidades colombianas, públicas y privadas, adoptaron en los últimos 20 años para enfrentar los cambios que la sociedad les exigió.

## **Metodología**

Como componente metodológico de la investigación que le dio vida a este artículo, se tuvieron en cuenta los dos enfoques analíticos que sugiere MOLLIS (2003): el análisis organizacional y el análisis histórico-social. El primero:

Se caracteriza por su énfasis interno, tiene en cuenta los procesos micro y le da importancia al concepto de gestión, entendido como la capacidad del gobierno y de la administración de las instituciones para alcanzar los objetivos organizacionales en el marco restrictivo y condicionante que imponen la regulación del Estado y la competencia del mercado (MOLLIS, 2003, p. 204).

Este enfoque se adecuó al propósito de la investigación ya que se tuvieron en cuenta las políticas de gestión que adoptaron las universidades como respuesta a los cambios globales y que incidieron directamente en sus modelos de gobierno. De acuerdo con RESTREPO (2012) “lo que se busca es resaltar el proceso que viven las IES por la incorporación de prácticas gerenciales importadas del medio empresarial en la dirección de estas instituciones” (p.69). Con respecto al enfoque histórico-social, este:

Enfatiza los elementos externos y diacrónicos; da prioridad a las políticas públicas y luego a los actores universitarios; otorga relevancia a los procesos macro por períodos y etapas, al sistema y a las relaciones de poder; tiene en cuenta el contexto social, político y económico que opera como fuente de transformación de las instituciones universitarias (MOLLIS, 2003, p. 204).

Como se puede apreciar, se adoptaron los dos enfoques como ruta de análisis, puesto que los cambios en las universidades colombianas se dan dentro de esas dos esferas. En primer lugar, dentro del enfoque histórico-social, se involucran fenómenos externos como el capitalismo cognitivo (SLAUGHTER & LESLIE, 1997) y el neoliberalismo, que conducen a que las políticas públicas permitan transformaciones en las universidades, de manera que puedan incorporar políticas de gestión para hacerse más competitivas. Y en segundo lugar, el enfoque organizacional, ya que, ante los citados cambios, las universidades tienen que incorporar algunas de las propuestas de los nuevos modelos como la gestión por procesos, que debido a las exigencias de calidad del Estado, ha sido adoptado por todas las universidades públicas y la mayoría de las privadas en Colombia en los últimos 20 años.

## **Marco teórico**

### **El desarrollo organizacional y el modelo contingente**

La teoría del Desarrollo Organizacional, postulada inicialmente por MCGREGOR(1960) y ARGYRIS (1962), propone entre otras cosas, que las estructuras y prácticas empresariales tenían que modificarse para aprovechar el potencial productivo del talento humano, que se constituye en el factor más importante de la organización, y desde esta perspectiva, la construcción de un capital intelectual como base para la creación de nuevo conocimiento por medio de la constante innovación.

Este modelo surgió a finales del siglo XX como uno de los enfoques de la administración y como respuesta a la dinámica cambiante del entorno, ante el cual las universidades se vieron obligadas a modificar sus rígidas estructuras, presionadas por el impacto de un mercado altamente competitivo (WIRTENBERG, 2007). Al Desarrollo Organizacional se le conoce como el “cuerpo de valores, conceptos, modelos y herramientas que representan la evolución de las teorías de las relaciones humanas en la década de los años 60 y 70” (DÁVILA, 1996, p. 177), y se caracteriza por ser un cambio planificado y deliberadamente provocado y orientado por valores corporativos, de desarrollo de cada organización y estructurados a partir de sus planes de desarrollo institucional en los que las instituciones educativas constituyen sus planes de desarrollo, sus propósitos misionales, su visión, direccionamiento estratégico, y sus objetivos a corto y mediano plazo, como estrategia diferenciadora y de proyección en un mercado cuya esencia es la fuerte competencia (CABRALES & DÍAZ, 2015).

Así, el Desarrollo Organizacional considera a la empresa como un sistema abierto en interacción permanente con otros sistemas, que se orienta en cambiar los valores, las actitudes y las conductas de las personas en el mundo del trabajo

(WIRTENBERG, 2007), puesto que la única forma de cambiar las organizaciones es que estén abiertas al aprendizaje continuo y colaborativo (SENGE, 2011) que permita modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos en una organización (SCHEIN, 1988). Por esto, con la llegada del Desarrollo Organizacional surgió un nuevo lenguaje dominante al repertorio administrativo que está enfocado hacia la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de equipos (DÁVILA, 1996), que permeó poco a poco a las universidades, brindándoles herramientas administrativas y modelos de gobierno, que les permitió comenzar a adecuar sus anquilosadas estructuras administrativas en unidades y procesos mucho más ágiles y fáciles de gestionar.

DIDRIKSSON (2008), lo resume de la siguiente forma:

A los cambios que han ocurrido, habría que agregar los de un nuevo periodo como el que nos encontramos, tales como la comercialización y mercantilización de las escuelas privadas; el impacto de las nuevas tecnologías que redefinen los espacios de aprendizaje; el desarrollo de nuevas áreas de conocimiento de base interdisciplinaria que empiezan a verse como sustitutivas de las tradicionales conformaciones curriculares y de la oferta actual de carreras; la contracción severa de los recursos financieros provistos por los gobiernos, con una mezcla de mecanismos de evaluación, de rendición de cuentas, de aparatos de acreditación que valoran el desempeño de instituciones, de programas y de personas; la importancia que está adquiriendo la internacionalización de los procesos de aprendizaje, el surgimiento de nuevas redes y asociaciones académicas, la movilidad de estudiantes y los nuevos procesos de transferencia y gestión de los conocimientos. (DIDRIKSSON, 2008, p. 23).

Fue de esta manera como el surgimiento de una mentalidad política que le dio mayor importancia a las fuerzas del mercado como mecanismo de asignación de recursos en la sociedad, que se amainó la presión al Estado para incrementar los cupos en la universidades públicas, generando un crecimiento de las privadas y la creación de nuevas por parte de organizaciones ajenas a los servicios educativos, como la Cámara de Comercio de Bogotá, Sanitas Internacional y la caja de compensación Familiar CAFAM, entre otras.

El hecho de que nos encontremos “en un nuevo periodo, en donde se manifiesta la reorganización del conjunto de las esferas de la vida política, social y económica, por la intermediación de la producción y la transferencia de nuevos conocimientos y tecnologías sobre todo relacionadas con la informatización, las telecomunicaciones, así como en la biotecnología y en la nanotecnología” (DIDRIKSSON, 2008, p.24), convirtió a las universidades en activos de alta valorización en los que sus productos y patentes, validados por sus grupos e institutos de investigación, los hace más susceptibles de enajenar en un mercado abierto y de libre competencia, pues ya no hay ninguna consideración ética por la venta del conocimiento en el marco del capitalismo cognitivo.

En tal sentido, las universidades del siglo XXI deben atender las necesidades de las personas en un mundo sobrepoblado, de los problemas de pobreza y medio ambiente y las demandas del contexto nacional e internacional, aceptando socios que aporten a su financiación ante la disminución de los presupuestos públicos, sin dejar de preservar su autonomía y la consideración de la educación como un servicio público, que debería ser gratuito. Además, la universidad debe seguir siendo el epicentro del debate académico, ante “la conformación de nuevas expresiones de sociedad, de cultura, de relaciones sociales, de economía, de globalidad, de movimientos y cambios locales intensos, de regionalización y de conformación de bloques subregionales o regionales diversos y contrastantes” (DIDRIKSSON, 2008, p.24), pues se asume que su tradición como gestora de la ciencia a partir de la investigación, le da la autoridad para ello.

### **La gestión por procesos aplicada a las universidades colombianas**

La gestión por procesos es uno de los modelos de gestión que las universidades colombianas han adecuado e incorporado en los últimos 20 años a su

administración para apoyar la labor de los órganos de gobierno, como herramienta para responder a las dinámicas neoliberales y al capitalismo académico (SLAUGHTER & LESLIE, 1997) y como un componente importante para la rendición de cuentas que los Estados, como representantes de la sociedad, les exige; en el caso de las estatales para auditar el gasto y la inversión de los recursos públicos. Como lo reitera BRUNNER et ál. (2006), los gobiernos demandaron a las IES unos mínimos en términos de rendición de cuentas, efectividad, especificación de objetivos y medición de resultados, ante el incremento de la demanda de programas de formación de pregrado y posgrado, y los crecientes recursos que comenzaron a captar y gestionar en la medida en que más sectores de la sociedad tuvieron acceso a la formación universitaria.

Las actividades de las universidades, si bien están amparadas bajo la autonomía que se les ha brindado, no pueden desligarse de las obligaciones que tanto el Estado como la sociedad les ha impuesto desde hace muchos años, por lo que se han visto en la necesidad de adecuar sus modelos de gobierno a la normatividad que en este sentido se ha prescrito en Colombia. Como lo menciona RESTREPO (2012): “en las últimas décadas se han presentado cambios dramáticos en la educación terciaria que hacen que la implementación e incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo en los modelos de gobierno universitario o gobierno académico en las IES, se haya convertido en un asunto crucial” (p.25). La gestión por procesos es uno de los modelos base de las políticas de calidad, que sirven como instrumento de regulación de la conducta de las IES y de la prestación de sus servicios, y a su vez para mostrarle a la sociedad, a través de las certificaciones que otorgan las entidades pertinentes, como el ICONTEC (Instituto Colombianos de Normas Técnicas) o el Ministerio de Educación Nacional, los resultados de su gestión.

Por esta razón, la inteligencia competitiva (ARROYO, 2005; GARCÍA, 2012; SHARP, 2009) la vigilancia tecnológica y el direccionamiento estratégico, se

convierten en elementos básicos del sistema de Gestión de la I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación), ya que permiten centrarse en los desarrollos que son críticos para una organización, instalar alarmas de cambio, analizar tendencias, reacciones, estrategias de la competencia y de los consumidores, nuevas amenazas y oportunidades, de modo que el escenario competitivo esté siempre actualizado para anticiparse a los cambios y ofrecer programas pertinentes. Su objetivo, junto con el modelo de la gestión por procesos, sirve como vehículo para la implementación de los sistemas de calidad que se incorporaron en la administración de las IES públicas y privadas, y se convierte en una herramienta para proyectarse al futuro como un elemento diferenciador frente a otras instituciones, que da cuenta de su calidad en lo académico y administrativo.

Para BRUNNER et ál. (2006), se hizo necesario involucrar prácticas gerenciales más fuertes y profesionales al interior de las IES. Esto se soporta en tres tipos de argumentos, primero, los argumentos técnicos basados en la idea de que la eficiencia solo se puede alcanzar utilizando instrumentos gerenciales altamente especializados que únicamente pueden ser implementados por profesionales específicamente entrenados para ese trabajo. El segundo grupo lo integran los argumentos instrumentales, que suponen que los cuerpos de gobierno central en las IES y sus unidades académicas necesitan el apoyo de unidades gerenciales especializadas (oficinas de información, de planeación y de calidad, entre otras) para poder alcanzar los objetivos institucionales. Y por último, están los argumentos políticos, basados en la legitimación de un poder centralizado y un liderazgo fuerte, considerados como requisito indispensable para la articulación eficiente de las IES con el mercado y con las prácticas gerenciales modernas.

Dicho lo anterior, se considera que la Gestión por procesos le permite a la rectoría o a la gerencia, gestionar cada una de las unidades académicas y

administrativas de la universidad en la consecución de los objetivos institucionales y del cumplimiento de sus planes de desarrollo. Mediante este modelo, a través de los procesos misionales, estratégicos, de apoyo y de seguimiento, se logra evidenciar las debilidades y fortalezas del sistema, determinar qué procesos se deben mejorar, rediseñar o incluso eliminar, asignar responsabilidades a los dueños de cada uno y crear un contexto propicio para la implantación de planes de mejora continua, además de una sobresaliente coordinación de los cambios mediante un sistema integrado de información y comunicación al interior de la universidad y con los agentes externos.

De acuerdo con BRAVO (2013): la Gestión de Procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para alcanzar la confianza del cliente. Por su parte, BRULL (2011) entiende por proceso un “conjunto de actividades (...) que aportan un valor añadido a la organización” (p. 29), y define la gestión por procesos como una “metodología estructurada, analítica y sistemática que identifica, diseña, implanta, revisa y mejora los procesos de las organizaciones” (p.31). Así, la estrategia de la universidad, trazada desde los planes de desarrollo, aporta al desarrollo de los objetivos en un contexto competitivo con una amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad; centrada en la eficiencia y en agregar valor para el cliente (BRAVO, 2013, p. 9).

Como BRULL (2011) comenta, la gestión por procesos se lleva a cabo a través de la implementación de ciertas fases que logran una mejor cualificación de los procesos y por ende una mejor gestión en cada uno de ellos; ya que dichas fases comprenden la identificación, diseño, implantación, revisión y mejora; lo que le permite a la universidad realizar un seguimiento y monitoreo continuo de sus

actividades académicas y administrativas, de manera tal que se puedan intervenir en cualquier momento de acuerdo a lo que arrojen sus indicadores, para tomar acciones correctivas que conduzcan a la eficacia, eficiencia y efectividad.

## **Resultados**

En la actualidad la Universidad se encuentra obligada a implementar modelos de gestión que le permitan responder de manera eficaz a los nuevos retos y desafíos presentados a nivel social y económico, producto de la evolución de la globalización, el neoliberalismo y la sociedad postindustrial, y para proyectarse hacia el futuro como una institución que conserve su tradición ancestral de formación para el trabajo y para la vida, pero permeable a las dinámicas del cambio continuo. De esta manera, la permanencia de estas instituciones como centros de formación e innovación, depende de la implementación de modelos de gobierno que antes eran ajenos a sus actividades meramente formadoras y que incorporen sistemas de gestión corporativos para la evaluación y el control de calidad de sus procesos y productos, con el fin de cumplir o sobrepasar los estándares que le obliga la competitividad global, pues con el aumento de la conectividad y la disponibilidad de información en los aparatos electrónicos *inteligentes*, la oferta educativa ya no respeta las fronteras geográficas y una persona puede tener acceso a miles de propuestas de formación universitaria de calidad desde las mejores universidades del mundo.

Se pudo constatar que el modelo administrativo que le dio el paso a la gestión en las universidades fue el modelo del desarrollo organizacional, y que en términos generales se convierte en un modelo *contingente*, descrito como una forma particular de las universidades colombianas de aplicar el *new managerialism* y que postula que “la administración y la organización deben

adaptarse a las condiciones particulares que se enfrentan en cada organización” (DÁVILA, 1996, p. 228). En otras palabras, que la universidad, en un principio respondió de manera no planificada a los cambios tecnológicos y del mercado, porque, en el caso colombiano, ni la sociedad, ni el sistema económico, ni las universidades nacionales fueron promotoras de alguno de los modelos organizacionales que surgen con el neoliberalismo, sino que por el contrario los han ido acondicionando a su conveniencia e implementando tangencialmente de acuerdo al control del Estado, a los nuevos principios administrativos o el nuevo enfoque gerencial y emprendedor de la gerencia en las IES (CABRALES Y DÍAZ, 2015, p. 226). De acuerdo con RESTREPO:

Lo mencionado anteriormente representa una síntesis de lo que se conoce como el nuevo enfoque gerencial, en donde queda claro que la principal característica está en la incorporación de prácticas corporativas en el gobierno universitario. Existen un sinnúmero de prácticas provenientes del sector corporativo que han sido identificadas en las Universidades colombianas” (RESTREPO, 2012, p. 70).

Se evidenció entonces la suscripción de las universidades colombianas al modelo *contingente* (DÁVILA, 1996), de manera que se permitiera “un cambio planificado según las exigencias del ambiente exterior, que sean adaptables y capaces de transformarse y reinventarse a sí mismas” (CABRALES Y DÍAZ, 2015, p. 228), e igualmente, se corroboró la idea de que las universidades deben enfocarse en la gestión de sus agentes: docentes, administrativos, estudiantes y sector productivo, para ser cada vez más competitivas. En conclusión, se determinó que, para proyectarse hacia el mañana, la universidad del futuro debe implementar modelos organizacionales como la gestión por procesos, que permitan la conformación de una nueva institución más funcional al capitalismo académico, para que opere como empresa lucrativa, considerando en adelante sus funciones sustantivas como servicios disponibles para quien pueda pagar por ellos, pero sin dejar de ser un servicio público (IBARRA, 2003).

Por esto, la universidad no debe dejar de analizar críticamente el involucramiento de agentes propios del sector empresarial o industrial en sus esferas académicas y la financiación de la investigación por agencias externas, de igual manera, las afectaciones al generar interrelaciones complejas entre lo político, lo social y lo económico, al convertir los saberes de las universidades en activos susceptibles de enajenación dentro del marco del capitalismo cognitivo, que según (SLAUGHTER & LESLIE, 1997), es el uso que las universidades hacen de algunos de sus activos como el capital humano y la productividad de sus académicos, con el fin de incrementar sus ingresos.

Los cambios mencionados, han confirmado que la universidad corporativa, caracterizada según TEICHLER (2003) por un incremento en los poderes gerenciales, es decir, “un creciente poder de los ejecutivos, un crecimiento en el número de profesionales dedicados a la administración de la Educación Superior junto con una reducción en el papel de los académicos en el gobierno, así como un aumento en el papel de los mecanismos de evaluación y control” (p.225), poco a poco se ha tenido que imponer ante la vieja universidad. De igual forma, investigadores como RESTREPO (2012), afirman que:

La OECD (2003) resalta cómo el sistema de gobierno tradicional en las universidades es colegiado y consultivo por naturaleza. Sin embargo, el aseguramiento de la calidad y los cambios en los criterios de financiación, han llevado a un fortalecimiento del poder en las autoridades directivas de las IES, y a un incremento en la participación de miembros externos en los organismos de gobierno o supervisión (RESTREPO, 2012, p. 26).

Con lo anterior, se hace evidente cómo los procedimientos de gestión y control de calidad que han llegado a las universidades le han incorporado otro sentido a la institución, sobreponiendo conceptos empresariales a los valores académicos. En palabras de IBARRA (2002) “el desplazamiento paulatino de la academia por la administración ha ido transformando a los profesores” (p. 172) y ha convertido

las decanaturas en departamentos comerciales dedicados a la consecución de recursos y clientes. En este mismo sentido, DELGADO (2008) expresa:

La diversificación en la demanda y la gran competitividad, crean como necesidad fundamental que cada universidad desarrolle estrategias docentes e investigaciones propias y diferenciadas de las del resto. Ello supone la existencia de órganos de gobierno y representaciones más flexibles y eficientes, además de planes estratégicos propios. Esta flexibilidad y eficiencia obligan a simplificar la estructura actual de la universidad, así como sus órganos de gobierno, a mejorar las múltiples y diversas circunstancias para ejercitar de esta manera una capacidad de propuesta rápida y acorde con la realidad cambiante (p. 83).

Entonces, la gestión por procesos, como nueva estrategia gerencial, debe hacer más dinámicos los procesos y sus agentes, no solo porque el mundo lo demanda dentro de las circunstancias del libre mercado, sino porque también el conocimiento entra en otras dinámicas de reproducción y divulgación que requieren una respuesta más rápida de la academia, pero resguardando los valores propios de la Universidad.

## **Conclusiones**

La implementación de la gestión por procesos en la administración de las universidades implicó cambios sustanciales, puesto que además del manejo cotidiano de los agentes y sus finanzas para el normal funcionamiento, obligó el logro de unos objetivos suscritos a un plan de desarrollo institucional, que por la influencia del libre mercado, deben estar en permanente revisión y le exigen el cumplimiento de los mismos bajo un modelo flexible que le permita tomar medidas para hacer frente a la creciente competitividad, sin dejar de conservar su tradición de institución creadora y guarnecedora del conocimiento, teniendo en cuenta que en la actualidad ya no es la única. Esto ha generado consecuencias en la visualización del estudiante como un 'cliente' satisfecho, que hay que fidelizar a como dé lugar, manteniendo una ventaja competitiva

frente a otras universidades, lo que ha causado que se inviertan cuantiosas sumas de dinero en infraestructura física para convertir sus espacios físicos en tipos de 'clubes' u hoteles con todas las comodidades, escenarios musicales, bibliotecas con amplios y mullidos sofás, terrazas, gimnasios, teatros, espacios deportivos, campus al aire libre lejos de la ciudad, entre otros, dejando de lado la inversión en aspectos que antes parecerían más esenciales como los salarios de los docentes y la inversión en investigación.

El modelo de la gestión por procesos, los requerimientos externos e internos de rendición de cuentas y el control de calidad, el número cada vez mayor de estudiantes de la educación secundaria y la competencia global, entre otros factores, obligaron a las divisiones administrativas de las universidades a imponer sus ritmos de gestión y estándares de calidad a la parte académica, con las respectivas consecuencias en la estructura organizacional, que tuvo que hacerse más dinámica y apropiarse de forma más expedita de la capacidad para adaptarse a los cambios que acarrea el contexto competitivo de enfrentar a las universidades entre sí y con los otros nuevos modelos de formación académica que se promocionan en línea.

Dentro de este marco, se dio la aplicación del modelo de gestión por procesos que estructura su esencia en la gerencia de la universidad en procesos y subprocesos para mejorar su gestión, permitir la medición, supervisión, evaluación permanente y 'mejora' continua, dentro del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), que DEMING (1989) postuló en los años 70 del siglo pasado. Desde esta perspectiva, se asume que trabajar desde un enfoque basado en procesos, le da amplias ventajas a las universidades, puesto que permite gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que realiza para cumplir sus propósitos misionales. Así, la Gestión por procesos aplicada a las universidades colombianas les ha permitido por primera vez en muchos años aproximarse a los modelos de excelencia de las europeas y

norteamericanas, y figurar en los listados de las mejores universidades del mundo. Es así como en el ranking mundial de investigación, *SCImago Institutions Rankings* (SIR) 2017, aparecen 21 universidades colombianas.

<b>UNIVERSIDADES COLOMBIANAS QUE FIGURARON EN EL SCIMAGO INSTITUTIONS RANKINGS (SIR) 2017</b>		
<b>RANKING NACIONAL</b>	<b>RANKING MUNDIAL</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>
1	557	Universidad Nacional de Colombia
2	593	Universidad de los Andes
3	597	Universidad de Antioquia
4	607	Universidad del Rosario
5	613	Universidad Industrial de Santander
6	615	Universidad del Valle
7	622	Pontificia Universidad Javeriana
8	627	Universidad El Bosque
9	629	Universidad del Norte
10	635	Universidad del Cauca
11	641	Universidad EAFIT
12	644	Universidad Pontificia Bolivariana
13	644	Universidad Tecnológica de Pereira
14	647	Universidad Antonio Nariño
15	658	Universidad Distrital Francisco José de Caldas
16	671	Universidad de La Sabana
17	674	Universidad de Cartagena
18	674	Universidad Militar Nueva Granada
19	678	Universidad del Tolima
20	682	Universidad Santo Tomás
21	684	Universidad de Caldas

(Fuente: *SCImago Institutions Rankings* (SIR), 2017).

En Colombia, la Gestión por procesos es un requisito para poder implementar las normas ISO y acceder a la certificación del ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas), y de otras entidades de carácter internacional, así como para postularse a los premios que el mismo Estado organiza para promover la eficiencia, eficacia y efectividad dentro de las agencias y las universidades públicas. De este modo, el modelo le ha servido a las universidades colombianas en su gestión para mejorar el desempeño académico de sus estudiantes, emprender el camino de la internacionalización, de las certificaciones internacionales de programas y las dobles titulaciones, algo casi imposible 20 años atrás.

En conclusión, el modelo de la gestión por procesos ha tenido una alta incidencia en la mejora de la calidad de algunas universidades colombianas. El enfoque al cliente, el aprendizaje centrado en el alumno y no en el docente, y la mejora continua, entre otros factores, han permitido el sistema de créditos, la flexibilidad curricular, los procesos de internacionalización y las políticas de calidad, han conducido a la optimización de los procesos y a la incorporación de estándares internacionales en las investigaciones y publicaciones universitarias.

## Referencias

ARGYRIS, Chirs. *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Belmont, CA: Dorsey Press, 1962.

ARROYO, Silvia. *Inteligencia competitiva: Una herramienta clave en la estrategia empresarial*. Madrid: Pirámide, 2005.

BRAVO, Juan. *Gestión de procesos* (Quinta Edición). Editorial Evolución. Chile. 2013.

BOLÍVAR, Antonio. La educación no es un mercado. Crítica de la “gestión de calidad total”, en: Aula de la Innovación Educativa, N° 83-84, julio-agosto de 1999.

BRULL, Enric. *La gestión por procesos en las organizaciones*. Editorial: Arola. España. 2011.

BRUNNER, Joaquin., SANTIAGO, Paulo., GARCÍA, Carmen., GERLAC, Johann., & VELHO, Léa. *Análisis temático de la educación terciaria*. México: OCDE. Disponible en: <http://www.dgest.gob.mx/dgest/OCDE.pdf>, 2006.

BRUNNER, Joaquin. La universidad sus derechos e incierto futuro, en: Revista Iberoamericana de Educación. Nº 49, pp.77-102. OEI, 2009.

CABRALES, Omar; DÍAZ, Vianney. El trabajo docente universitario ante los nuevos modelos de gestión. Dimensión Empresarial. Volumen 13, Nº 2, (pp. 219 – 232). Colombia, 2015.

CABRALES, Omar. *Trayectorias laborales y perspectivas sobre el trabajo docente universitario en Colombia*, Bogotá, Colombia: Editorial UMNG, 2016.

CABRALES Omar; ERAZO, Lorena. Las Políticas Públicas en Educación Superior del Frente Nacional, una senda hacia el Neoliberalismo. En: Las Políticas Públicas de la Educación en América Latina: Colombia, Brasil. Comp: Contreras, J. Y Cuesta, J. Bogotá: Editorial UMNG, 2017.

DÁVILA, Carlos. *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: McGraw Hill, 1996.

DELGADO, Francisco. La Gestión Universitaria. En: La universidad en el Perú. Eds: Aljovín de Losada, Cristóbal y Germaná Cavero, César. Lima: Sistema de Bibliotecas, 2008.

DEMING, William. *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. España: Ediciones Díaz de Santos, 1989.

DIDRIKSSON, Axel. Contexto global y regional de la educación superior en América Latina y el Caribe. En: Tendencias de la Educación Superior em América Latina y el Caribe. Eds: Ana Lúcia Gazzola, Axel Didriksson. Caracas: UNESCO, 2008. GARCÍA, Montserrat. *La inteligencia competitiva: evolución histórica y fundamentos teóricos*. Barcelona: Trea, 2012.

GONZÁLES, Luis. *Innovación en la educación universitaria en América Latina. En: Innovación en la educación universitaria en América Latina, Modelos y Casos*. Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA. Santiago de Chile: Alfabetá Impresores, 1993.

GORNITZKA, Ase. y LARSEN, Ingvild. *Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities*. Higher Education Vol. 47, Nº 4. USA (Pp. 455-471), 2004

DRUCKER, Peter. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business, 1999.

IBARRA, Eduardo. La “nueva universidad” en México: transformaciones recientes y perspectivas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Vol. 7, Nº 14. México. (pp. 75-105), 2002.

IBARRA, Eduardo. *La Universidad en México Hoy: Gubernamentalidad y Modernización*. México: UNAM, 2003.

McGREGOR, Douglas. *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw-Hill. USA, 1960.

MISAS, Gabriel. *La educación superior en Colombia: análisis y estrategias para su desarrollo*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia, 2004.

MOLLIS, Marcela. Un breve diagnóstico de las universidades argentinas: identidades alteradas. En: *Las Universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas? La cosmética del poder financiero*. Mollis, Marcela. (comp.) Buenos Aires: CLACSO. Argentina, 2003.

RESTREPO, Eduardo. *Intervenciones en teoría cultural*. Colombia: Editorial Universidad del Cauca, 2012.

SHARP, Seena. *Competitive Intelligence Advantage: How to Minimize Risk, Avoid Surprises, and Grow Your Business in a Changing World*. New Jersey: Jhon Wiley & Sons Inc., Hoboken, 2009.

SCHEIN, Edgar. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes. España, 1988. SCImago Institutions Rankings (SIR). (2017). Disponible en: <http://noticias.universia.net.co/educacion/noticia/2017/06/14/1153366/21-mejores-universidades-colombianas-metodologia-investigativa.html>, 2017.

SENGE, Peter. *La quinta disciplina en la práctica*. Granica: USA, 2011.  
SLAUGHTER, Sheila, LESLIE, Larry. *Academic Capitalism: Politics, Policies y the entrepreneurial University*. Baltimore: The Johns Hopkins University press. USA, 1997.

TEICHLER, Ulrich. *The Future of Higher Education and the Future of Higher Education Research*. Tertiary Education And Management. Vol. 9, Nº 3, (pp. 171-185). USA, 2003.

WIRTENBERG, Jeana. The future of organization development: enabling sustainable business performance through people. *Organization Development Journal*. 25 (2), p. 11-20. USA, 2007.

### **SOBRE O AUTOR**

OMAR CABRALES SALAZAR é professor da Universidad Militar Nueva Granada. Doutor em Ciências Sociais e Humanas pela Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.

*E-mail:* [omar.cabrales@unimilitar.edu.co](mailto:omar.cabrales@unimilitar.edu.co)

Recebido em: 11.01.2018

Aceito em: 25.05.2018